

التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة.

Organizational change towards a new vision for the organization.

أ.بن مزاري فريال

أ. عكروف إيمان

جامعة الجزائر 3

جامعة الجزائر 3

ملخص:

يطرح الباحثون التغيير التنظيمي كأحد السبل لاستمرارية و فعالية المؤسسة. إنه بمثابة ديناميكية تسييرية تسمح للمنظمة بالتأقلم مع متغيرات بيئتها الداخلية و الخارجية، فهو عملية الانتقال من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة أي " إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة، أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة و أنشطتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية ، وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى.... أو هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيم الداخلية والخارجية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المجالات التي يمسه التغيير التنظيمي باعتباره نظام متكون من جملة من الأنظمة الفرعية والتي تتجلى في (مهارات قيم واتجاهات المورد البشري، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة و علاقتهم بتفعيل العناصر المشكلة لعملية التغيير .

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي ، التغيير الإنساني ، التغيير التكنولوجي ، التغيير الهيكلي ، الفعالية الاتصالية ، المنظمة ، المؤسسة الاقتصادية .

Summary:

Researchers propose organizational change as one way of sustaining the organization. It is a management dynamic that allows the organization to adapt to its internal and external environment variables. The work of the Department and its activities with new changes and conditions in the surrounding environment, or the development of organizational conditions and administrative methods, and new aspects of activity achieved for the prior organization of other organizations Or is a process of change in the behavioral pattern of workers to comply with the requirements of climate and environment Internal organization And its external "

The study aimed to identify the areas affected by organizational change as a system consisting of a number of sub-systems, which are reflected in (skills of values and attitudes of human resources,

organizational structure, technology used and their relationship to activate the problematic elements of the change process.

Key words: *organizational change, human change, technological change, structural change, communication effectiveness, organization, economic institution.*

مقدمة :

لقد برزت مجموعة من العوامل ساهمت في نقل البيئة من الحالة المستقرة إلى المتغيرة وقد ارتبطت هذه العوامل ب بروز العولمة، الثورة العلمية، التطور التكنولوجي، اشتداد المنافسة، وهذا ما أدى أيضا إلى تغيير نظرة الباحثين والمفكرين للتنظيم فقد كان ينظر له على أنه نسق مغلق يعمل بمعزل عن البيئة، إلى أن جاء مفكرون آخرون غيروا هذه النظرة واعتبروا أن التنظيم نسق مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها وتحصل بينهم عملية تبادلية مما يستدعي التغيير لمواكبة مستجداتها.

إن التغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول لأفضل النتائج، لا يحدث بصفة مفاجئة فهو عملية مقصودة ومخطط لها مسبقا بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة وفي حدود أهدافها المسطرة، وهو لا يأتي من فراغ وإنما ينتج عن تفاعل مجموعة من القوى الداخلية والخارجية، ويرتكز في تسييره على مجموعة من المبادئ والاستراتيجيات بهدف تحقيقه وضمان نجاحه بما يؤدي إلى عدم مقاومته من قبل الأفراد العاملين الذين يفضلون ما اعتادوا عليه، ويضمن اقتناعهم به ومشاركتهم في تحقيق التغييرات المنشودة.

ولا يمكن لتغيير الحدوث بدون وجود قائد ، حيث تكمن قوة القائد في مشاريع التغيير في مدى قدرته على إيصال الرؤية للجميع وإقناعهم بضرورة التغيير : « إن الدور الرئيسي لقيادات المنظمة في تلك الخطوة هي أن تجعل الحاجة للتغيير واضحة لكل العاملين في المنظمة بحيث يشعر كل منهم بأهميته ، ويرى دلالاته» (أوهين دان، 2009، ص:43)، ويتحقق ذلك من خلال أخذ الأمر بجدية، توضيح الإيجابيات للآخرين، رفض حالة الجمود ، التنبيه لتغييرات الأسواق و تفعيل عملية التواصل.

التغيير التنظيمي إذن هو جهد منظم واستراتيجية مدروسة و أهداف مسطرة على المدى القريب و البعيد ، يقتضي نجاحه انخراط الجميع و نمطا تسييريا وفقا لمبادئ إدارة الأعمال الحديثة التي تقوم على مستويات تنظيمية قليلة أو متوسطة و مرونة في القواعد و الآليات و تفويض السلطات، مع الاعتراف و الاهتمام بالموارد البشري من خلال عمليات التكوين والتدريب المتواصلة و نظام تحفيزي يعترف بالكفاءات وبالآداء الفردي و الجماعي، دون تجاهل دور الاتصال لتفعيل العمليات التنظيمية و إدارة السلوك الإنساني و إيصال رؤية التغيير للجميع. وفي الأخير قيادة إدارية تنسق و تنظم مجمل المهام، مع القدرة على التأثير على الآخرين من خلال الاتصال و التحفيز ليسعى الجميع إلى أداء يحقق أهداف المنظمة. و عليه تبلور لدينا الطرح الاتي : ما هي أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة و كيف يساهم يحافظ على استقرارها ، ثباتها و تطورها ؟

للوصول إلى قدر أكبر من الإجابات نطرح التساؤلات التالية:

- ماذا نقصد بمفهوم التغيير ؟
- ما هي الأسباب التي تؤدي بنا الى التغيير في المنظمة ؟
- كيف يمكن تجسيد العلاقات التنظيمية في سياسات التغيير ؟ و هل لها اسهامات فعالة في التغيير ؟
- ما هي اهم المقاربات النظرية للتغيير ؟ و اين تكمن فعالية الاتصال في سياسة التغيير؟

أهداف الدراسة:

-التعرف على ماهية مفهوم التغيير.

-التعرف على كيفية التجسيد العلاقات التنظيمية في سياسات التغيير وأهم مساهمتها.

-التعرف على أهم المقاربات النظرية للتغيير التنظيمي ومدى فعالية الاتصال في سياسة التغيير.

1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال دراسة مفهوم التغيير التنظيمي في المنظمة وذلك من خلال دراسة طبيعة العلاقات التنظيمية في سياسات التغيير التنظيمي، والتطرق كذلك لأهم المقاربات النظرية للتغيير التنظيمي ومدى فعالية الاتصال فيه.

2. تحديد مفاهيم الدراسة:

1. التغيير التنظيمي: ورد في معجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: "غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ماكان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان وغير فلان بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه. فالتغيير التنظيمي هو تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي(الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. (سامية خبيزي، 2016-2017، ص: 21-22)

2 التغيير الإنساني: عرفه علاء قنديل أن التغيير الإنساني لايقصد به تغيير الأفراد بإحالتهم على التقاعد والبحث عن أفراد آخرين للعمل، ولكن المقصود هو التغيير في اتجاهات وسلوكات الأفراد عن طريق التدريب، حيث أن التغيير في التكنولوجيا والبناء التنظيمي يتطلب تغيير في سلوكات الأفراد وطريقة تفكيرهم وأساليب عملهم مما يستلزم وضع البرامج اللازمة لتنمية المهارات العملية والفكرية للأفراد العاملين.

(نفس المرجع، ص: 67-68)

3 التغيير التكنولوجي: وهو تغيير أساسي يفرضه التطور وتقتضيه ضرورة البقاء والاستمرار للمؤسسات، ويكون هذا النوع من التغيير في أساليب العمل، ونظم الإنتاج من خلال إدخال وسائل إنتاج حديثة ومتطورة، كما يمكن أن يشمل أيضا إدخال وسائل الاتصال الحديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المؤسسة كإدخال الانترنت في كافة معاملاتها.

4. التغيير الهيكلي: هو التغيير الذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمؤسسة وإدارتها وأقسامها ووحداتها. إضافة إلى الأنظمة المتبعة في المؤسسة مثل نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة. (علاوى نصره، 2010-2011، ص:137)

5. الفعالية الاتصالية: العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والذي بموجبه تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات. وهو عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر. (نفس المرجع، ص:157)

6. المنظمة: عرفها Gibson أنها كيانات معينة تمكن المجتمع من تحقيق الانجازات التي لا يمكن تحقيقها من خلال التصرفات الفردية.

(حورية شريط، 2014-2015، ص:36)

7. المؤسسة الاقتصادية: عرفها محمد صخري أنها "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

وعرفها leberon: كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح

نفسه لإنتاج سلع وخدمات للسوق. (نفس المرجع، ص:38).

كخلاصة لما أورده من تعاريف يمكن اعتبار التغيير التنظيمي التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ، أي الانتقال من حالة إلى حالة أخرى بهدف التأقلم مع متطلبات البيئة الداخلية أو الخارجية. وقد يكون هذا التغيير جذري يشمل جماعات العمل و السلوك التنظيمي و التسيير و الوسائل والأدوات و التكنولوجيا و ثقافة المؤسسة.. إلخ، أو جزئي يخص جانبا أو أكثر من المنظمة. و في الحالتين، يجب أن يحمل التغيير الخصائص التالية:

1- الاستهداف: التغيير حركة تفاعل ذكية لا تحدث عشوائيا، بل يتم في إطار منظم المبلوغ هدف مقبول و موافق عليه.

2- الواقعية: يجب أن يتم التغيير في إطار إمكانيات و موارد و ظروف المنظمة

3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر من التوافق بين عملية التغيير و رغبات واحتياجات مختلف القوى.

4- الفعالية: أي القدرة على التحرك و المناورة و التأثير على الآخرين.

5- المشاركة: لجميع الأطراف و القوي الفاعلة.

6- الشرعية: القانونية و الأخلاقية القدرة على التطوير و الابتكار و التكيف مع الأحداث.

المحور الأول: أسباب التغيير التنظيمي

أصبح التغيير حتمية تسييرية نتيجة للمنافسة الشديدة، والعولمة و تغير الأذواق و الرغبات. فلقد ظهر منذ أكثر من 40 سنة ما عرف باسم " الرجل الاقتصادي العقلاني" و هو زبون يشتري بعد عملية بحث و مقارنة مستمرة لتلبية رغباته في دراسة لا (*SOPARNOT "Boston Consulting Group"*) (*Richard, 2010, p: 123*) أجريت في 24 دولة، شملت 200 مسير أشار هؤلاء أنهم مطالبون " بالعيش و التسيير داخل التغيير" (*ibid, p: 123*). أصبحت إذن إشكالية التغيير تشكل تحديا مستمرا للمدراء للحفاظ على الفعالية التنافسية لمنظمتهم من خلال إعادة النظر المستمر في إستراتيجية و ثقافة و هيكله و أدوات تسيير المنظمة .

لقد أفادت دراسة أجريت عام 2009 لـ "*Capgemini consulting*" (*ibid, p: 124*) شملت أكثر من 300 مسير ممثلون لـ 10000 موظف في العالم، أفادت هذه الدراسة، أن ثلثي المسيرين أقروا أن التغييرات التي حدثت في الأعوام الأخيرة لم تطور كثيرا من فعالية مؤسساتهم. يبقى التغيير رغم ذلك ضروريا إن لم نقل " حتمي ". ففي ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي نلاحظ تقلص في دورة حياة المنتجات و تغير و تطور مستمر في مستوى الحاجيات، مع ظهور مؤسسات أظهرت قدرة فائقة على التأقلم خارج حدودها مع مختلف الثقافات والأنظمة و القوانين و الحكومات و السياسات و حتى العادات و التقاليد . إذن تتولد الحاجة للتغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية: (أسامة خيري، 2014، صص: 22-23)

1- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة و زيادة رضا المستهلك .

- 2- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم) أو التركيب النوعي للكفاءات نتيجة التغير المستمر في هيكل و نظام التعلم و التدريب .
- 3- تؤسس العولمة الحكم شمولي يسود العالم من خلال التفوق التكنولوجي و الانفجار النوعي و الكمي للمعلومات.
- 4- زيادة حدة المنافسة الخارجية و انفتاح الأسواق.
- 5- متطلبات الجودة الشاملة .
- 6- زيادة التوجه نحو احترام المستهلك و العمل على إرضائه .
- 7- التغيير المستمر في الأذواق و الرغبات .
- 8- زيادة أهمية قطاع الخدمات مقارنة بالقطاعات الأخرى .
- 9- متطلبات التجارة الدولية التي تفرض على المؤسسات القدرة على التنافس و التكيف مع الفوارق الثقافية و أساليب الاتصال

❖ أنواع التغيير التنظيمي:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التغيير التنظيمي، وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف وهي كالتالي:

● تقسيم وفقا لحجمه:

يرتبط حجم التغيير أحيانا بإيقاع أو وتيرة المتغيرات وينقسم هذا النوع:

- **تغيير الثوري:** يشير للمتغيرات التي تؤثر على عدة أبعاد تنظيمية في نفس الوقت، أي أنها تنطوي على تغييرات واسعة النطاق التي تؤثر جذريا على الثقافة التنظيمية، وأنظمة الرقابة الإدارية والهيكلة التنظيمي وأنظمة المكافأة، والقيادة، وهي تغييرات إستراتيجية متقطعة تكون ناتجة عن قوى خارجية.

- **تغيير تطوري:** يشير إلى التغييرات التشغيلية التي تؤثر على جزء من التنظيم، هذه التغييرات تحدث ضمن الإستراتيجية القائمة والثقافة التنظيمية وتنطوي على تعديل

المنتجات مثل التصميم أو التوزيع، أو تحسين من جودة الخدمات، وهي تغييرات تحدث تدريجياً عادة وبشكل متزايد خلال فترة أطول وتكون مستمرة.

● التقسيم حسب درجة التخطيط:

نستطيع هنا التمييز بين التغيير غير المخطط أو التلقائي.

-**التغيير المخطط:** يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في منظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله.

-**التغيير غير المخطط (التلقائي):** يمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال... الخ.
(سامية خبيزي، مرجع سبق ذكره، ص: 33-34)

● حسب شكل التغيير:

وفي هذه الأنواع يأخذ التغيير الصور التالية:

-**التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** يقصد بالتغيير الشامل كافة أو معظم القطاعات في المنظمة، بينما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي يؤدي أحياناً إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير.

-**التغيير المادي والتغيير المعنوي:** التغيير المادي كتغيير الأجهزة والمعدات (التكنولوجيا)، بينما التغيير المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.

-**التغيير السريع والتغيير التدريجي:** يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته، وعادة ما يتصف التغيير البطيء (التدريجي) أنه أكثر رسوخاً من التغيير

السريع، ولا شك أن درجة السرعة يعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير في المنظمة.

(علاوى عبد الفتاح، 2013-2012، ص: 32)

❖ مجالات التغيير التنظيمي:

تشير العديد من الدراسات إلى ثلاثة مجالات رئيسية لعملية التغيير هي:
الهيكل - الفرد و الجماعة - ثقافة المؤسسة

أولاً- الهيكل: يقود هذا النوع من التغيير إلى إحداث تعديلات كبيرة على مستوى المنظمة من خلال إعادة تنظيم الأقسام و العلاقات الهرمية و طرق التسيير. قد يمس التغيير الهيكل التنظيمي أي إعادة توزيع الاختصاصات وإعادة تصميم طرق الاتصال و السلطة و المسؤولية و التفويض، مع تعديلات في السياسات و الإمكانيات و نظم الإجراءات.

ثانياً- الأفراد و الجماعة: و هي من أصعب عمليات التغيير التنظيمي لأنها تتعلق بأنماط السلوك والاتجاهات والانطباعات و القيم و الإدراك و التعلم. و غالباً ما تبرز مقاومة شديدة في هذا النوع من التغيير.

ثالثاً- ثقافة المؤسسة: تعد من أصعب و أخطر عمليات التغيير إذ لا يتعلق الأمر هنا بتغيير أو تطوير هيكل المنظمة أو طرق العمل و التسيير أو اتجاهات الأفراد و الجماعة، إنما يتعلق الأمر بتغيير أو تعديل "، يفضل استعمال هذا المصطلح، فلسفة و ثقافة المؤسسة أي مجمل القيم و المعتقدات التي تسودها. نتحدث عن تعديل ثقافة المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة ذات اتجاه سلبي يحد من فاعلية المنظمة.

تشمل إذن إستراتيجية التغيير الشامل (3) ثلاثة عناصر رئيسية

1- **المحتوى،** و يتعلق بما يجب تغييره في المنظمة (الهيكل - نظام التسيير - التكنولوجيا).

2- **الأشخاص** و يمثلون الديناميكية الإنسانية التي تؤثر في التغيير أو تكون نتيجة له، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار هذا التأثير العاطفي و تطور الحالات الذهنية و الاختلاف الثقافي.

3- السيرورة أو كيف ستتحوّل المؤسسة ؟ و يبرز هنا تدفق العمليات التي ستولد التغيير على مستوى المحتوى بما يتلاءم و المنظمة الجديدة.

(Anderson ACKERMAN, 2004, p :21)

المحور الثاني: مراحل و اهداف التغيير التنظيمي

أولا : مراحل التغيير التنظيمي

كان Kurt Lewin أول الباحثين الذين اهتموا بدراسة التغيير التنظيمي و لقد حدد ثلاث مراحل لهذه العملية :

1- مرحلة إذابة الثلوج: و تسمى أيضا مرحلة تفكيك عوامل الجمود، تتمثل في محاولة إثارة ذهن الأفراد و الجماعات من العاملين و المديرين بالحاجة للتغيير. وهي محاولة الجلب انتباههم لتلك المشاكل التي تعوق تقدمهم و إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول إبداعية، إذ لا يمكن أن تقوم المؤسسة بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الأفراد له. يطلق على عملية التهيئة "الإذابة" حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأطراف. من ضمن أساليب إذابة الموقف : (فادية إبراهيم شهاب، 2014، ص:157)

* و انتقاء التصرفات و أساليب العمل التي تؤدي إلى المشاكل .

* إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغيير . و نقل بعض الأفراد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع التصرفات غير المرغوبة ليشرع بمدى خطورة الموقف. وقد يكون النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية :

* تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة كمواعيد الحضور والانصراف و ساعات العمل.

2 - مرحلة التغيير: و تعني التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير على الأنظمة و أساليب العمل و الإجراءات التنظيمية و السلوك الفردي و الجماعي في المؤسسة. تتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبيا. يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل و إنما مرحلة تعلم إذ يكتسب فيها كل فرد و جماعات العمل أنماطا

جديدة من التصرف و السلوك التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم و التغيير نحو الأفضل. و يكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:

* التغيير في أنماط توزيع السلطة .

* التغيير في العمليات الإدارية

* التغيير في التكنولوجيا المستخدمة

2- مرحلة التثبيت : تهتم بحماية و صيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، بمعنى آخر محاولة

الحفاظ على المزايا المتحصل عليها. يمكن لبلوغ ذلك إتباع ما يلي :

* المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة و مناقشة و معالجة الانحرافات.

* تفعيل عملية الاتصال و توفير كافة المعلومات .

* بناء أنظمة حوافز تشجع الأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير .

* تشجيع السلوك الإبداعي.

* الاجتماعات و المناقشة المستمرة لعملية التغيير و مشاكلها و تحديد سبل العلاج.

لم يتعد باحثون آخرون كثيرا عن هذا المسار في تحديد مراحل التغيير التنظيمي ويمكن إجمال أهمها في المراحل الأربع التالية :

● الدراسة التشخيصية .

● وضع خطة للتطوير .

● التهيئة لقبول التغيير .

● التابعة و التقويم .

ثانيا : اهداف التغيير التنظيمي :

يكمن الهدف الأساسي لعملية التغيير في زيادة فعالية المنظمة حتى تواكب تغيرات و تطورات و تقلبات كلا من بيئتها الداخلية و الخارجية من خلال إعادة النظر في نظم التسيير، الهيكل التنظيمي، ميكانيزمات العمل، أساليب القيادة و اتخاذ القرار، العمل

الفردى و الجماعى، السلطة و التفوىض و المعدات والآلات. يتفق الكثر من الباحثى على مجموعة من الأهداف للتغىير التنظيمى :

1. زيادة فعالية المنظمة و الأفراد .

2 مواكبة التطور التكنولوجى و الصمود أمام المنافسة.

3 التأقلم مع تغىيرات الأسواق و الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات و التقلبات فى أسعار المواد الأولية و هشاشة الأسواق المالية .

4 المحافظة على مكانة المؤسسة فى السوق من خلال مراعاة متطلبات الزبائن والعملاء و تلبية حاجياتهم سواء على مستوى السلع أو الخدمات .

5 تطوير الذهنيات من خلال الاهتمام بالسلوك التنظيمى أى ردود أفعال الأفراد و الجماعات حتى نقلص من عملية المعارضة و الرفض .

هناك من الباحثى من حدد أهداف أخرى للتغىير التنظيمى نذكر من أهمها :

(D-Autissier,j,M Moutot,2013,p :17)

1- إشراك كل أطراف التغىير من خلال تفهم تطلعاتهم و إحاطتهم بالمعلومات

اللازمة، مع الاعتماد على الاتصال و أساليب التدريب لتنفيذ مشاريع التغىير. ومن

أهم الأسئلة التى ينصح بالإجابة عليها: ما الذى ينتظرونه؟ ما هى حاجاتهم

وتطلعاتهم؟ ما الذى يزعجهم فى مشروع التغىير؟ ما الذى يخيفهم؟ فأى مشروع تغىير

من دون انخراط أعضائه سيؤول حتما إلى الفشل .

2- التحويل، فبعد ما ينخرط الأفراد فى المشروع يصبحون فى حالة إنتاج تترجم

من خلال إعادة تشكيل سيورة العمل و الهياكل و الممارسات و المؤهلا

3- تتعلق أهداف مشاريع التغىير بعدة مستويات من النتائج المنتظرة: النتائج العملية

(استبدال تطبيقات الإعلام الآلى- إعادة تنظيم قسم المحاسبة)، نتائج المشروع:

(الميزانية والتخطيط)، النتائج الثقافية: (زيادة استقلالية الأجراء وتوجيههم نحو قيم

ثقافية جديدة).

خاتمة:

يعد التغيير التنظيمي كخيار استراتيجي و إنما هي حتمية ضرورية اتجهت الكثير من الدول من خلالها نحو اقتصاد السوق، فنحن نعيش اليوم في عالم يتطور باستمرار، ما أدى بالمنظمات إلى تبني فلسفة التغيير الدائم لمواكبة متطلبات المستهلكين و العملاء من جهة، من جهة ثانية متطلبات الأسواق من حيث التكنولوجيا و اليد العاملة المؤهلة، أي مجموع الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة للاستمرارية و البقاء في محيط خارجي شديد التعقيد.

فقد ارتبط مفهوم التغيير بمفهوم الفاعلية التنظيمية، أي مستوى من الأداء يقاس برقم الأعمال و الحصة من السوق و القدرة على المنافسة. يقاس أيضا بمكانة و دور الاتصال داخل المنظمة و القيادة الإدارية و الموارد البشرية، أي مدى قدرة المؤسسة على تبني سياسة ناجحة للاستقطاب و التكوين و التأهيل المستمر و التحفيز الوظيفي.

قائمة المراجع:

- اوهين، دان : ترجمة معتز عبد الله سمير. (2009). التغيير التنظيمي ، دليل عملي ميداني ، أساليب و أدوات التغيير في المنظمات . القاهرة : اترك للطباعة و النشر و التوزيع .
- فادية ، إبراهيم شهاب.(2014):التطوير التنظيمي و الممارسات التطبيقية. عمان: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
- أسامة، خيرى.(2014)، التميز التنظيمي ط 1. عمان: دار اليا للناشر و التوزيع.
- حورية، شريط.(2014-2015). الاتصال التنظيمي وأبعاد التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال. قسم علوم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال. جامعة: الجزائر3.
- سامية، خبيزي(2016-2017). التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال. تخصص: اتصال مؤسسي. قسم الاتصال. كلية علوم الإعلام والاتصال. جامعة: الجزائر3.
- علاوى، عبد الفتاح(2013-2012). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم -التجارية وعلوم التسيير. جامعة: الجزائر3.

- علاوى ،نصرة(2011-2010):اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة.مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.تخصص تسيير الموارد البشرية.مدرسة الدكتوراه:إدارة الأفراد وحوكمة الشركات.كلية العلوم والتجارية وعلوم التسيير.جامعة: أبي بكر بلقايد.تلمسان.
- Anderson, ACKERMAN, Anderson ,DEAN Linda(2004) *Itinéraire pour conduire le changement*(France :AFNOR).
- D.Autissier,j- M .Moutot.(2013) *Méthode de conduite duchangement* (3éme Ed, Paris :Dunod ,).
- SOPARNOT Richard.(2010) *Le Management du changement*, (Paris : Vuibert,).